

Илюшин Антон Викторович

**ИНФОРМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

22.00.08 - Социология управления

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук

Диссертация выполнена на кафедре социологии, психологии и педагогики Московского государственного технологического университета «Станкин»

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор Чараев Г.Г.

Официальные оппоненты:

Доктор социологических наук, профессор Шаленко В.Н.

Кандидат социологических наук, доцент Борисенко А.В.

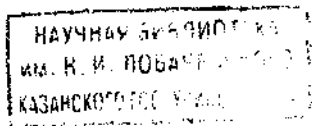
Ведущая организация:

Академия труда и социальных отношений

Защита диссертации состоится 29 октября 2003 г.
в 14⁰⁰ часов на заседании Диссертационного совета К 212.142.04.
в Московском государственном технологическом университете
«Станкин» по адресу:
127 055, Москва, Вадковский переулок, д. 1

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского государственного технологического университета «Станкин»

Автореферат разослан 26 сентября 2003 г.



Ученый секретарь
Диссертационного совета К 212.142.04
кандидат философских наук, профессор

A large, stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to V.I. Aleshin.

Алешин В.И.



ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В современных условиях рыночных преобразований в России возникает насущная потребность в обеспечении качественного управления различными социальными процессами и явлениями. Одним из главных элементов управленческого процесса выступает разработка и принятие управленческих решений.

Совершенствование управления является еще недостаточно востребованным резервом увеличения эффективности во всех сферах социальной деятельности. Особенно актуализируется и усложняется эта проблема в условиях становления информационного общества. На этом фоне особую значимость приобретает информационная проблематика управления. Именно таким новым технологиям отводится роль средства и способа преодоления, разрешения социальных проблем, получения максимально значимых результатов при ограниченных ресурсах.

Сложность современных задач управления требует более детального изучения процесса принятия решения. Принятие решений сопровождает все стадии процесса управления: планирование является процессом поиска и принятия решений относительно выбора цели; функция организации включает в себя решения, направленные на объединение различных видов ресурсов таким образом, чтобы совместная деятельность людей использующих эти ресурсы обеспечивала решение задач, стоящих перед данной системой; оперативное управление и контроль осуществляется путем отдачи распоряжений (приказов, команд), которые должны привести состояние объекта управления к запланированному.

Принятие решений - основной процесс в управлении, а решение - основной результат системы управления. Решения порождают управляющую информацию, которая доводится до сведения исполнителей в форме заданий,

планов, нормативов, команд и служит основой для их дальнейших целенаправленных действий.

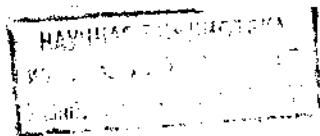
Следовательно, процесс управления можно рассматривать как непрерывный процесс принятия решений. Чтобы управленческие решения соответствовали требованиям общественной жизни, способствовали более эффективному решению актуальных вопросов современности, они должны быть научно обоснованными, компетентными, полномочными и своевременными.

Деятельность современных предприятий отличает наличие сравнительно большего числа проблем, которые требуют безотлагательного решения. Зачастую руководству компаний приходится действовать ситуативно, интуитивно реагируя на различные изменения конкурентной среды.

Сейчас перед теорией и практикой управления стоит задача создания эффективных методов разработки, контроля и оценки управленческих решений. От этого зависит жизнеспособность не только отдельных предприятий и фирм, но и устойчивость современных организаций в целом. Управленческие решения, как резерв повышения эффективности организационного управления, и социального управления в целом, используются явно недостаточно, и этот пробел побудил автора к выбору данной темы диссертационного исследования.

Научная разработанность проблемы.

Проблемам принятия управленческих решений в современной социологии управления, теории - социального управления, теории организации, стратегического и кризисного менеджмента, уделяется значительное внимание. Можно выделить несколько научных направлений и подходов, объясняющих процесс выработки управленческих решений. Термин «принятие решений» появился в 30-х годах XX века и применялся в теории управления для характеристики процессов децентрализации (Ч. Бернард, Э. Стин, К. Ридли, Г. Саймон и др.)



Одно из первых направлений было сформировано в середине 40-х годов XX в. в рамках теории игр учеными Дж. Фон. Нейманом и О. Моргенштерном*.

Они исходили из того, что каждый человек, принимающий решения, основывается на выработке стратегии равновесия, которая является оптимальной при условии применения другими строго фиксированных стратегий. Процесс принятия решений исследователями был сведен к решению математической задачи по получению оптимального решения. Выбор оптимального решения заключался в осуществлении последовательной процедуры построения и оценки возможных альтернатив.

50-60-е годы ознаменовались возникновением и развитием теории систем, кибернетики, экономико-математических методов, что способствовало доминированию системного подхода к принятию решений.

Однако в целом принятие решений конструировалось в специальную управленческую функцию. А сам процесс выработки решения связывался в основном с рационалистическим (технократическим) поведением человека.

Альтернативой излишней формализацией процесса принятия управленческих решений явился социально-психологический подход. В 70-80-х годах XX в. в ряде научных работ В.Ф. Венды, А.В. Карпова, М.А. Котик, Д. Канемана, Б.Ф. Ломова, В.И. Михеева, А.В. Свентицкого, К.К. Платонова и других ** предлагалось рассматривать принятие решений как процесс по восприятию и переработке индивидом поступающей информации.

*См.: Nemann J. Von, Morgenstern O. Theory of Games and Economic Behaviour. Princeton Press, 1994

**См.: КОТИК М.А. Природа ошибок человека-оператора. М.: Транспорт, 1993; Венда В.Ф. Системы гибридного интеллекта: Эволюция, психология, информатика. М.: Машиностроения, 1990; Ломов Б.Ф. Человек в системах управления. М., 1967; Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М.: Юрист, 1998.

Объективность принимаемых решений целиком и полностью зависит от объема получаемой человеком информации. При этом принятие управленческих решений рассматривается как эвристическая деятельность по выбору достойного варианта. Данный подход во главу угла ставил деятельность лица, принимающего решения. Поэтому большое внимание здесь уделялось моделированию оптимального диалога «человек - влияющая среда».

К числу действий, доведенных до наибольшей степени операционализации, относится управленческое решение. Рассмотрение принятия управленческого решения как многостадийного организационного процесса весьма важно и для построения эффективных организационных структур управления, и для применения математических методов выбора решения, и для рационализации информационных потоков в организации, и для решения многих других управленческих вопросов. Именно поэтому отдельные стороны процесса принятия решения являются предметом изучения социологов, экономистов, математиков, специалистов по использованию электронно-вычислительной техники и многих других. Отсюда и многоплановость проблемы принятия решения, требующая привлечения целого ряда научных дисциплин, непосредственно формирующих науку управления.

Именно поэтому процесс принятия решения до сих пор является предметом научных исследований в зарубежной теории управления - от представителей «классических школ», до специалистов по исследованию операций и эконометрическим моделям, так же как и многих других руководителей, менеджеров и т.п.

Этим и объясняется то, что современные зарубежные исследования по проблемам принятия решения представляют собой постоянно изменяющийся и обновляющийся набор концепций, теорий подходов (Raiffa H., Schlaifer A., Simon H., March J., Miller E. Y., Rice A.K., Drucker P., Armandi B.R., Heaton C.P.

идеи

Значительное число работ посвящено исследованию процесса принятия решения в определенных аспектах его рассмотрения, что предполагает и соответствующие конкретные подходы, а именно: организационный, как определенная последовательность действий в процессе выработки решения; кибернетический, как переработка информации в процессе принятия решения; психологический, как творческое мышление субъекта управления в процессе принятия решения (Лебедев И.Л., Буланова М.В., Глущенко В.В., Глущенко И.И., Данакин Н.Р., Шеденков С.А., Доусон Р., Иванов А.И., Малявина А.В., Ипакян А.П., Карданская Н.Л., Карлов А.В., Афанасьев В.А., Пригожий А.И., Рубахин В.Ф., Тихомиров О.К. и другие)

Обзор литературы по обозначенным направлениям научного исследования позволяет утверждать, что в целом проблема управленческого решения и процесса его принятия ставится и решается многосторонне. Однако, в указанных работах, охватывающих широкий спектр общетеоретических и прикладных проблем принятия управленческих решений, не могли быть полностью учтены новые реалии остроконфликтных, кризисных ситуаций, сложившихся в сфере управления в России за последние годы. Очевидно противоречие между необходимостью в эффективных управленческих решениях и недостаточной разработанностью системы информационного обеспечения процесса принятия решений, с одной стороны, и недостаточной готовностью к внедрению информационных технологий в практику управления организацией.

Объектом исследования является процесс принятия управленческих решений в системе социальных связей и отношений, складывающихся в современной управленческой деятельности.

Предмет исследования - теоретико-методологические и социально-прикладные проблемы, связанные с особенностями информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений.

Основная цель диссертационной работы заключается в комплексном социологическом исследовании системы информационного обеспечения

процесса принятия управленческих решений в современных организациях, выявлении на этой основе путей, форм и способов оптимизации управленческой деятельности.

Задачи исследования:

- > На основе теоретического исследования и ретроспективного анализа различных научных подходов к пониманию управленческих решений в современной социологии управления, определить их сущность, основные принципы и классификации;
- > Провести анализ применения научных подходов в процессе принятия управленческих решений в современной организационной практике;
- > Показать основные модели и методы оптимизации процесса принятия управленческих решений как системное, многоуровневое, проблемно-ориентированное управленческое воздействие;
- > На основе комплексного подхода выявить основные элементы диагностики и прогнозирования в процессе принятия управленческих решений;
- У Исследовать сложности, ошибки и компромиссы в процессе принятия управленческих решений;
- У Выявить систему условий и факторов, определяющих пути, способы и методы информационных коммуникаций в процессе принятия управленческого решения;
- У Разработать теоретические основы и дать научно-прикладное обоснование возможности информационного сопровождения управленческой деятельности;
- ^ Провести содержательный методологический анализ видов информационных технологий и информационных ресурсов в процессе принятия управленческих решений.

Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные положения теории социального управления, социологии и психологии управления, этики управления, экономики и права, теории

социальных технологий и теории информатизации, что обусловлено междисциплинарным характером предмета исследования.

Поскольку предмет управленческого знания - междисциплинарный, то это позволило использовать общенаучные методы (системный, структурно-функциональный, синергетический, программно-целевой, историко-генетический), специальные (сравнительно-исторический, гуманитарно-личностный, антропоморфный, классификационно-типологический анализ, ситуационный подход) и социологические методы: метод анализа документов (научная литература, государственная, региональная и ведомственная статистика, различная информация по вопросам управления, организации и информатизации), метод математической статистики анализа социологической информации, метод опроса, стандартизированное интервью, включая репрезентативный опрос управленческих кадров по специально разработанной выборке и опрос экспертов.

Эмпирическую базу диссертации составили результаты социологического исследования, проведенного при участии автора в ряде организаций и предприятий города Москвы, относительно выявления системы информационных связей и отношений, складывающихся в процессе принятия управленческих решений.

Научная новизна и теоретическая значимость работы заключается в реализации опыта создания целостной концепции информационного обеспечения процесса принятия управленческого решения.

В процессе реализации основной цели и связанных с ней исследовательских задач, в диссертации были получены следующие, имеющие научную новизну результаты:

1. Исследованы особенности применения научного подхода в процессе принятия управленческих решений. Это позволило раскрыть сущность и содержание, основные принципы и классификации управленческих

- решений как совокупности моделей и методов, направленных на оптимизацию процесса принятия управленческих решений.
2. Определены и раскрыты основные социальные механизмы диагностики и прогнозирования в процессе принятия управленческих решений.
 3. Обоснована необходимость и востребованность информационного обеспечения процесса принятия решений в современной управленческой практике.
 4. Разработаны методологические подходы к закономерностям и формам развития информационных коммуникаций в управлении.
 5. Предложен авторский подход к исследованию социальных условий и факторов (таких как управленческая ситуация, субъект управления, информационные коммуникации), обуславливающих принятие управленческого решения, позволяющий определить виды информационных технологий и информационные ресурсы и подойти к практической разработке методов оптимизации процесса принятия управленческого решения.
 6. На примере практических управленческих ситуаций доказано, что повышение эффективности управленческих решений представляет собой концептуально обоснованную систему мер социального и информационного плана, скоординированных по целям и способам, рассчитанных как на долгосрочную, так и на краткосрочную перспективу реализации.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Развитие и совершенствование информационного обеспечения процесса принятия управленческого решения сопровождается оптимизацией процесса управления. Это позволяет рассматривать процесс принятия управленческого решения как систему научно-обоснованных методов и подходов к использованию потенциалов

организационных социальных систем, как методологически обоснованную совокупность процедур управленческого воздействия.

2. Эффективность и оптимизация - смысл информационного обеспечения управленческого решения, поэтому определение ее критериев, видов, возможных вариантов осуществления является основным условием диагностики и прогнозирования в процессе принятия управленческого решения.
3. Исследование социальных условий и факторов (таких как управленческая ситуация, субъект управления, информационные коммуникации), обуславливающих принятие управленческого решения, позволяет определить конкретные технологии и методики повышения его эффективности.
4. Учитывая сложность и многоплановость характера проблемы выработки и принятия решений, наиболее эффективные пути изучения процесса принятия решения и его информационного обеспечения, лежит через системный анализ данной проблемы, поскольку характер процессов управления обусловлен множеством различного рода условий и факторов.
5. Теоретическая конструкция системы (управленческая ситуация, субъект управления, информационные коммуникации) является методикой, позволяющей вывести новые технологии принятия решений, а также прийти к новым результатам анализа информационного аспекта процесса принятия управленческого решения и путей повышения его эффективности.

Практическая значимость диссертации. Практическая значимость исследования заключается в том, что обоснованные автором теоретико-методологические и практические положения и выводы работы могут быть использованы в научно-исследовательских разработках по проблемам эффективного управления, принятия управленческих решений в системе

организационного управления, изучения роли руководителя в управлении организациями, привлечения работников к участию в управлении организациями, а также при разработке и преподавании в вузах курсов социологии организации, социологии управления и спецкурсов. В диссертации даны практические рекомендации и предложения по совершенствованию методов подготовки управленческих решений, проанализирован опыт работы руководящего состава по ряду проблем, связанных с принятием решений и их успешной реализацией.

Результаты и выводы исследования, рекомендации автора могут быть полезны руководителям организаций для решения широкого круга управленческих задач в системе принятия решений, а также в практике управления персоналом, в осуществлении комплекса мероприятий по стратегическому планированию, для управленческого консультирования.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования были представлены в докладах на научных конференциях, семинарах, лекциях по социологии управления и управления персоналом, проведенных диссертантом на кафедре социологии, психологии и педагогики МПГУ «Станкин»

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении рассматривается актуальность избранной темы диссертационного исследования, раскрывается степень ее научной обоснованности, определены объект, предмет, цели и задачи исследования, раскрыты его теоретико-методологические основы и эмпирическая база, показана научная новизна и практическая значимость данной работы.

В первой главе «Применение научного подхода в процессе принятия управленческого решения» определяются основные принципы и классификация

управленческих решений, методы и модели оптимизации управленческих решений, а также выясняется специфика диагностики и прогнозирования в процессе принятия управленческих решений.

Первый параграф первой главы «Основные принципы и классификация управленческих решений» содержит анализ основных принципов, а также описывает виды классификаций управленческих решений.

В основе процесса принятия решений по управлению фирмой лежат четыре основных принципа, игнорирование которых (полное или частичное) может привести к ошибочным решениям и неудовлетворительным результатам. Соблюдение же этих принципов дает возможность принимать качественные решения на всех уровнях организации.

Первый принцип - это принцип организационного соответствия. Форма организации должна быть приспособлена к бесперебойному осуществлению связей, что облегчает как процесс принятия решений, так и контроль за их выполнением. Нельзя не учитывать и того факта, что полномочия и ответственность все больше переходят "из рук в руки". Только возлагая на менеджеров ответственность за результаты их решений можно подготовить лучшие руководящие кадры.

Второй принцип: политика, стратегия и цели должны быть настолько четко сформулированы, чтобы они позволяли принимать решения общего характера, касающихся новых видов деятельности, выходящей за пределы сегодняшних потребностей.

Третий принцип требует иметь достаточное количество надежных данных об изменяющейся обстановке, необходимых для поддержания эффективных связей между менеджерами высшего уровня и более низкими уровнями функционирующих подразделений организации.

Четвертый принцип предусматривает гибкость, без которой могут остаться неиспользованными бесчисленные возможности. При идеальных условиях (наличие точных критериев, ясных целей и полной информации)

потребность в менеджерах, принимающих решения, была бы невелика. ЭВМ смогла бы ответить на любой вопрос.

Классификация УР необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность.

Во втором параграфе первой главы рассматриваются методы и модели оптимизации управленческих решений.

В случаях, когда ни одна из известных альтернатив не представляется подходящей, можно использовать метод *оптимизации критериев*. Главная идея данного метода состоит в предположении, что комбинирование лучших черт известных альтернатив может привести к более эффективному решению. Эта процедура применяется для того, чтобы помочь принять решение в ситуациях, где традиционные методы выработки альтернатив не дают или же не могут дать приемлемых результатов.

Первый шаг в применении метода оптимизации критериев - это составление полного перечня желаемых конечных результатов, то есть критериев. Поскольку альтернатив пока нет и оценивать нечего, их называют "критериями для конструирования". *Критерии для конструирования альтернатив* создают стимулы и задают направления для творческого выдвижения идей.

На *втором шаге* берется по очереди каждый критерий и конструируются "идеальные" решения по достижению конечного желаемого результата.

Следующий шаг - это сравнение каждой из оптимальных идей на предмет их взаимной поддержки. Они могут оказаться естественными комбинациями, которые взаимно усиливают, дополняют друг друга. Конечным результатом всей этой работы должна стать такая комбинация идей, которая превратилась бы в эффективную новаторскую "синергическую альтернативу". *Синергической альтернативой* называется такая комбинация идей, совокупный эффект которой превышает простую сумму эффектов этих идей, взятых в отдельности.

Оптимизация решения - это процесс перебора множества факторов, влияющих на результат. Оптимальное решение - это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение.

Моделирование - единственный к настоящему времени систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать.).

Построение модели является процессом. Основные этапы этого процесса - постановка задачи, построение, проверка на достоверность, применение и обновление модели.

Третий параграф первой главы освещает специфику диагностики и прогнозирования в процессе принятия управленческого решения.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы - осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее - компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения.

Прогнозирование - это метод, в котором используются как накопленный опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения.

Разновидности прогнозов:

- 1) экономические прогнозы используются для предсказания общего состояния экономики и объема сбыта для конкретной компании или по конкретному продукту.
- 2) Прогнозы развития технологии позволят предсказать, разработки каких новых технологий можно ожидать, когда это может произойти, насколько экономически приемлемыми они могут быть.
- 3) Прогнозы развития конкуренции позволяют предсказывать стратегию и тактику конкурентов.
- 4) Прогнозы на основе опросов и исследований дают возможность предсказать, что произойдет в сложных ситуациях, используя данные многих областей знаний. Социальное прогнозирование, которым в настоящее время занимается всего несколько крупных организаций, используется для предсказания изменений в социальных установках людей и состояния общества

Во второй главе «Информационное обеспечение и поддержка в процессе принятия управленческого решения» исследуются сложности, ошибки и компромиссы в процессе принятия управленческого решения, информационное сопровождение управленческой деятельности, управленческая информация и закономерности ее движения, а также виды информационных технологий и информационные ресурсы в процессе принятия управленческих решений.

Первый параграф второй главы описывает сложности, ошибки и компромиссы в процессе принятия управленческого решения.

В диссертации выделяются наиболее распространенные ошибки в процессе принятия решений:

- так называемое одностороннее решение;
- принятое решение было обусловлено эмоциями;
- отсутствовал системный подход к принятию решения;
- при выборе вариантов предпочтение было отдано "привычной" альтернативе;

- рассматривались только положительные варианты, возможный риск не был учтен;
- при принятии решений руководствовались предположениями, подспудными желаниями и ложными предпосылками, а не достоверной информацией;
- при принятии решений была допущена поспешность;
- неправильно были истолкованы факты;
- решение было принято импульсивно.

При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Риск - это уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений менеджер должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы.

Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации.

Многие факторы, затрудняющие межличностные и организационные коммуникации, влияют на принятие решений. Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса.

Во втором параграфе второй главы анализируется информационное сопровождение управленческой деятельности, а также оценивается степень эффективности процесса принятия управленческого решения.

В теории и направлении управления исследуются два трансформационных процесса:

- материальные процессы;
- информационные процессы, в которых управление рассматривается как информационное воздействие.

Эти два процесса отражают две стороны управления:

- содержимое;
- форма или метод изучения процесса.

Содержательной стороной процесса занимаются прикладные науки, а формой процесса управления занимаются управленческие науки — менеджмент.

Информационные процессы являются не самоцелью, они призваны в конечном итоге управлять материальными потоками, взаимодействием материальных и информационных потоков.

Управленческий цикл содержит в себе четыре функции, — это планирование, организация, мотивация, контроль. Данные функции охватывают все виды управленческой деятельности по созданию материальных ценностей, финансированию, маркетингу и т. д.

В третьем параграфе второй главы исследуется управленческая информация и закономерности ее движения, а также формы информационной коммуникации.

Под управленческой информацией понимается совокупность сведений о положенных процессах, протекающих внутри фирмы и ее окружении, которые служат основой принятия управленческих решений.

Информация может быть классифицирована по ряду позиций, в частности:

1. По назначению (одноцелевая информация связана с решением одной конкретной проблемы; многоцелевая используется при решении нескольких самых разнообразных проблем);
2. По возможности хранения (фиксируемая информация может храниться практически бесконечно, не подвергаясь при этом искажению, чему свидетели наскальные надписи и рисунки; не фиксируемая информация используется в момент получения; она также может храниться некоторое время, но при этом постепенно искажается и исчезает);

3. По степени готовности для использования (первичная информация представляет собой совокупность полученных непосредственно из источника несистематизированных данных, содержащих много лишнего и ненужного; промежуточная информация состоит из сведений, прошедших через процесс предварительной «очистки» и систематизации, позволяющей решить вопрос о конкретных направлениях и способах их дальнейшего применения; конечная информация дает возможность принимать обоснованные управленческие решения);
4. По полноте информация бывает частичной или комплексной (последняя дает всесторонние исчерпывающие сведения об объекте и возможность непосредственно принимать любые решения; первая на практике может использоваться только в совокупности с другой информацией);
5. По степени надежности информацию можно разделить на достоверную и вероятностную (вероятностный характер может быть обусловлен принципиальной невозможностью получить от существующего источника надежные сведения, поскольку имеющиеся методы не позволяют этого сделать; неизбежными искажениями при их передаче, особенно в условиях иерархии управленческой структуры; заведомым распространением изначально ложных сведений).

Информация может быть также классифицирована по объему, источникам, возрасту, способам передачи и распространения (о последних в данной теме мы будем говорить специально).

Устойчивая обратная связь позволяет существенно повысить надежность обмена информацией и хотя бы частично избежать ее потерь и помех, искажающих ее смысл.

Четвертый параграф второй главы описывает виды информационных технологий и информационные ресурсы в процессе принятия управленческих решений.

Получаемая информация о ситуации принятия решений должна быть достоверной и достаточно полной. Недостоверная либо недостаточно полная информация может приводить к принятию ошибочных и неэффективных решений. Однако не меньшие трудности возникают и при наличии избыточной информации, поскольку возникает проблема отбора информации, действительно представляющей интерес и важной для своевременного принятия эффективного управленческого решения.

При организации сбора и регистрации данных по принципу последовательных решений могут применяться различные виды информационных технологий:

- сбор и регистрация данных непосредственно в процессе производства (на местах возникновения затрат) в форме единого документа и использование центральной ЭВМ для агрегирования данных; обработка данных в режиме диалога для расчета показателей на терминале;
- получение свободного документа, использование машиносчитывающего носителя информации (например, дискеты), обработка данных по производственному отделению на персональных компьютерах.

Технология информационной деятельности предполагает: создание системы записей (цифровой и текстовой информации) с применением средств компьютерной техники; использование форм как носителей информации; формирование базы данных; создание пакетов прикладных программ.

Третья глава содержит применение моделей управленческих решений в современных организациях, а также результаты, выводы и методы усовершенствования процесса принятия управленческого решения.

В диссертационном исследовании были проанализированы такие современные организации как «Медокс», завод по производству деталей для сборки автомобилей, цех лакокрасочных покрытий для завода, производящего металлоизделия, а для завода, производящего медицинские препараты, в качестве модели процесса принятия управленческого решения было построено дерево возможных решений. На основе существующих, конфликтных,

кризисных ситуаций в современных организациях необходимо сделать следующие выводы: поставленная проблема, то есть обеспечение процесса принятия решения информацией, которая отвечает всем требованиям - вполне решаема. В настоящее время эта проблема решается с помощью использования современной электронно-вычислительной техники, создания различных баз данных, экспертных систем и систем подготовки принятия решений.

В заключении обосновываются результаты исследования, формулируются основные выводы, даются рекомендации по формированию и использованию эффективных команд в проектной деятельности.

Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях:

1. Методы и модели оптимизации управленческих решений в современном бизнесе. - Проблемы управления социальными и технологическими процессами. - М.: «Станкин», 2002. 0,6 п.л.
2. Диагностика и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений. - Проблемы управления: современное состояние и пути решения. - М.: «Станкин», 2002. 0,8 п.л.
3. Виды информационных технологий и информационные ресурсы в процессе принятия управленческих решений. - Проблемы управления социальными и технологическими процессами. Вып.3 - М.: «Янус - К», 2003, 1 п.л.